

## Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international

Marie Le Borgne-Larivière et Guillaume Schier

Volume 15, numéro 1, automne 2010

Paradigme éclectique, modèle Uppsala... Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international ?

Eclectic paradigm, the Uppsala model... What are the new contributions and perspectives in the analysis of international investment decisions and modes?

Paradigma ecléctico, modelo Uppsala... ¿Qué hay de nuevo para analizar las decisiones y los modos de inversión en el plano internacional?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/045625ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/045625ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Le Borgne-Larivière, M. & Schier, G. (2010). Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 15(1), 59–72.  
<https://doi.org/10.7202/045625ar>

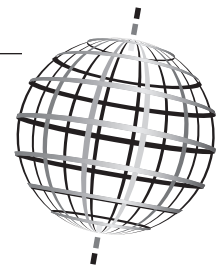
Résumé de l'article

Le présent article s'intéresse aux relations entre société-mère et filiale dans le cadre de l'internationalisation de l'entreprise, et avance l'idée du rôle possible de catalyseur de la filiale dans ce processus. L'étude qualitative d'un cas hybride d'internationalisation, par lequel une filiale, par sa créativité et son autonomie d'action, transcende son rôle et initie la maison-mère à des pratiques qui contribuent à faire passer cette dernière d'une condition d'internationalisation incrémentale à celle d'une firme quasi née globale, permet de poser l'hypothèse de l'existence de filiales « éducatives », capables de créer par elles-mêmes les conditions d'une internationalisation rapide et réussie pour la société-mère.

# Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international

MARIE LE BORGNE-LARIVIÈRE  
*Professeur ESCEM*

GUILLAUME SCHIER  
*Professeur ESCEM*



## RÉSUMÉ

Le présent article s'intéresse aux relations entre société-mère et filiale dans le cadre de l'internationalisation de l'entreprise, et avance l'idée du rôle possible de catalyseur de la filiale dans ce processus. L'étude qualitative d'un cas hybride d'internationalisation, par lequel une filiale, par sa créativité et son autonomie d'action, transcende son rôle et initie la maison-mère à des pratiques qui contribuent à faire passer cette dernière d'une condition d'internationalisation incrémentale à celle d'une firme quasi née globale, permet de poser l'hypothèse de l'existence de filiales «éducatives», capables de créer par elles-mêmes les conditions d'une internationalisation rapide et réussie pour la société-mère.

Mots clés : Internationalisation, filiales, rôle, société-mère, relations

## ABSTRACT

This article focuses on the relationship between parent companies and subsidiaries, and introduces the idea of a possible catalyzing role of the subsidiary in the internationalization process. The qualitative study of a hybrid case of internationalization, in which a subsidiary, through its creativity and autonomy of action, transcends its role and educates its parent company in practices that contribute to the evolution of the latter from an incremental internationalization to the condition of a quasi born-global firm, allows for the hypothesis of the existence of "educative" subsidiaries, able to generate the conditions for rapid and successful internationalization of their parent company.

Keywords: Internationalization, subsidiaries, role, parent company, relationships

## RESUMEN

El presente artículo se interesa por las relaciones entre la sociedad matriz y la filial en el marco de la internacionalización de la empresa, y apunta a la idea del posible rol de la filial como catalizador en este proceso. El estudio cualitativo de un caso híbrido de internacionalización, por el cual una filial, por su creatividad y autonomía de acción, trasciende su papel e inicia a la sociedad matriz en prácticas que contribuyen a que esta última pase de una condición de internacionalización incremental a la de una empresa de concepción global, permite plantear la hipótesis de la existencia de filiales "educativas", capaces de crear por sí mismas las condiciones de una internacionalización rápida y lograda para la sociedad matriz.

Palabras claves: Internacionalización, filiales, papel, sociedad matriz, relaciones

L'internationalisation des firmes a fait l'objet de très nombreuses théories, du paradigme éclectique de Dunning (1980) aux nouvelles théories relatives à la firme née globale (Autio et al. 2000; Knight et Cavusgil 1996; Oviatt et Mc Dougall 1994; Rennie 1993), en passant par le modèle d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne 1977). Si les apports de ces contributions sont notables et ont permis de mieux appréhender la diversité des modes de déploiement à l'international, ces approches sont caractérisées par une vision centrée sur la société mère, sur sa capacité à diffuser des compétences, sur les motivations et les modalités de déploiement ainsi que sur les enjeux et risques associés aux différentes modalités observées dans la littérature.

Dans cette optique, les travaux se sont intéressés aux rôles dévolus aux filiales, à leur contribution au groupe et à l'évolution de la chaîne de valeur des firmes. Cependant, à notre connaissance, peu de travaux se sont véritablement intéressés au rôle des filiales dans le processus d'internationalisation des firmes (Erramilli, 1991). Notre recherche vise ainsi à enrichir la littérature sur l'internationalisation des firmes à partir de l'étude clinique de la filiale française d'Innocent, une entreprise britannique, en nous attachant à étudier la contribution spécifique de cette filiale au processus d'internationalisation du groupe. Sans prétendre à

identifier des relations de causes à effet, notre travail vise à isoler, du point de vue de la filiale, les contributions de cette dernière au groupe et à son processus d'internationalisation. En particulier, cette recherche nous amène à poser plusieurs conjectures concernant le caractère symbiotique de la relation filiale-société mère et le rôle de cette relation dans la transformation d'un déploiement incrémental à l'international en un déploiement accéléré, proche, à l'issue du processus de symbiose, d'un déploiement caractéristique d'une firme née globale. Dans cette perspective, la filiale pourrait jouer un rôle de catalyseur dans la «transformation» du processus d'internationalisation de la firme.

L'article est structuré en trois parties. La première partie met en perspective les théories de l'internationalisation des firmes et le rôle, trop souvent considéré comme instrumental, des filiales dans ce cadre. La seconde partie présente les choix méthodologiques retenus pour l'analyse du cas de la filiale française de l'entreprise britannique Innocent. La synthèse thématique de six entretiens semi-directifs est présentée, conduisant, in fine, à l'identification de quatre thèmes d'analyse permettant la mise en exergue du caractère symbiotique de la relation filiale/maison-mère dans ce cas particulier. Dans une troisième partie nous présentons différentes conjectures relatives aux rôles des filiales dans

le processus d'internationalisation des firmes et discutons de leurs implications pour de futures recherches.

### **Les théories de l'internationalisation des firmes et la question des filiales**

Les théories relatives à l'internationalisation de la firme visent à décrire et expliquer le(s) processus d'internationalisation des activités des firmes. La firme est ainsi considérée d'un point de vue holistique, sans attention particulière aux différentes personnalités morales qui la composent. Le terme « firme » est ainsi utilisé sans distinction pour caractériser une personnalité morale unique qui déploie des activités à l'international ou un groupe de sociétés composés de personnalités morales distinctes. Au-delà de la question des frontières juridiques de la firme et de l'autonomie des personnalités morales, la reconnaissance de la pluralité de la firme nous amène à nous interroger sur le rôle des filiales dans la dynamique du processus d'internationalisation.

#### **INTERNATIONALISATION ET VISION ETHNOCENTRIQUE DE LA « FIRME »**

Considérant la firme comme une entité unique assimilable à la maison mère, les principales théories de l'internationalisation des firmes ont cherché à en décrire et en expliquer les processus. Les fondements théoriques de l'internationalisation visent notamment à éclairer les conditions de l'internationalisation des firmes, les approches relatives aux processus d'internationalisation s'intéressant davantage au déploiement des firmes à l'international tandis que la théorie des ressources et des compétences a été mobilisée par des nombreux auteurs pour proposer un cadre fédérateur visant à articuler les différentes théories et à mieux rendre compte de l'hétérogénéité des situations observées.

#### **Les fondements théoriques de l'internationalisation**

Selon Hymer (1960), l'internationalisation s'explique par l'existence d'avantages spécifiques (rentes ou compétences spécifiques permettant d'exploiter les imperfections du marché), qui permettent à une firme de rentabiliser des activités à l'international malgré les barrières existantes. Kindleberger (1969) complète cette analyse en distinguant la motivation (condition nécessaire) de l'avantage spécifique (condition suffisante). Dans le prolongement de la vision Ricadienne de l'avantage comparatif, Vernon (1966) puis plus récemment Feenstra et Rose (2000) proposent une explication fondée sur l'analyse du cycle de vie des produits (les produits innovants sont d'abord exploités dans les pays innovants puis exportés et font enfin l'objet d'une implantation à l'étranger). La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) propose un angle d'analyse différent en tentant d'expliquer, via le principe d'internalisation, le développement en interne d'activités à l'international, par opposition au recours aux échanges sur les marchés

internationaux. Dunning (1980) propose une théorie dite « éclectique » qui articule différents facteurs hétérogènes (les avantages spécifiques, les avantages de localisation et l'internationalisation) pour expliquer les formes d'activité à l'international. Dans la perspective de Kindleberger (1969), les théories managériales se sont davantage intéressées aux motivations stratégiques de l'internationalisation. Meier et Schier (2005) distinguent ainsi la recherche de relais de croissance, la diversification du risque pays, la recherche d'un avantage concurrentiel global et la minimisation des contraintes réglementaires.

#### **Les approches relatives au(x) processus d'internationalisation**

Les modalités de déploiement à l'international ont fait l'objet de nombreux travaux. Selon Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) puis Johanson et Vahlne (1977), les entreprises s'internationalisent en suivant un processus séquentiel, un chemin déterminé allant dans le sens d'une implication graduée (exportations ponctuelles, recours à des agents, implantation d'unités commerciales, implantation d'unités de production). Leur modèle, connu sous le nom de modèle d'Uppsala, repose sur deux facteurs clés : la distance culturelle entre le pays d'origine de la firme et les pays cibles, ainsi que le processus d'apprentissage qui permet de réduire cette distance. Le modèle d'Uppsala a fait l'objet de multiples validations empiriques (Andersen, 1993) qui ont conclu à une validation partielle du modèle (Eriksson et al. 1997). Les principales critiques relatives au modèle d'Uppsala reposent sur son caractère trop universel (non prise en compte du facteur temps et des différences de durée entre les différentes étapes; généralisation à tout type d'entreprise, multinationales ou PME). Ainsi, selon Forsgren (2002), l'acquisition d'expérience et le stock de connaissances acquises jouent un rôle important dans la dynamique du processus et la durée des différentes étapes. Cheriet (2010) met en exergue la présence simultanée de processus d'internationalisation différenciés et de l'utilité pour la grande entreprise de penser son processus d'internationalisation en termes de réseau. Par ailleurs, Erramilli (1991) s'intéresse aussi à l'importance des initiatives des filiales dans la dynamique d'internationalisation. Ces travaux sont à mettre en perspective avec les travaux de Taggart (1997), Jarillo et Martinez (1990) et de Blankenburg Holm et Eriksson (2000) sur l'influence du degré d'autonomie et du degré d'intégration des filiales dans la dynamique d'internationalisation.

D'autres modélisations viennent aménager la vision incrémentale. On peut citer le modèle d'innovation à rapprocher de l'approche du cycle de vie. Selon cette approche, le processus d'internationalisation peut être rapproché d'un processus d'innovation, chaque nouvelle étape constituant une forme d'innovation organisationnelle (Bilkey et Tesar, 1977; Reid, 1981). A noter que le processus d'apprentissage joue là aussi un rôle fondamental dans

le passage d'une innovation à l'autre, et donc d'un stade d'internationalisation à l'autre.

Cette vision du déploiement à l'international fait cependant l'objet de critiques récurrentes face à l'observation de processus d'internationalisation « déviant » au regard de l'idée de chemin déterminé (Coviello et McAuley, 1999). Rennie (1993), Oviatt et Mc Dougall (1994), Knight et Cavusgil (1996) puis Autio et al. (2000) proposent ainsi une approche complémentaire appelée théorie de la firme née globale. Selon cette approche, certaines firmes ne suivraient pas de processus incrémental mais passeraient quasi-immédiatement au stade de firme globale, alliant à la fois des caractéristiques clés de la *jeune pousse* et de la firme multinationale mature. Des études récentes confirment non seulement l'existence de ce mode de déploiement à l'international mais son extension comme modèle de développement (Moen et Servais, 2002). Ces auteurs mettent en avant une série de conditions nécessaires à l'émergence de ce nouveau modèle : (1) des déterminants internes (la faible taille des entreprises concernées impliquerait une forme de flexibilité et procurerait ainsi un facteur clé de succès spécifique), et (2) des déterminants externes liés à la globalisation des marchés (cf. homogénéité des attentes des clients, ...) et aux nouvelles techniques d'information et de communication. Le rôle de la culture « innovation » et les liens potentiels entre innovation et internationalisation précoce constituent des pistes de recherche pour mieux comprendre ce phénomène.

### **L'approche par les ressources et compétences comme cadre d'analyse fédérateur ?**

La théorie des ressources et compétences (Penrose, 1959; Wernefelt, 1984; Prahalad et Hamel, 1990; Teece et al., 1997) a été mobilisée par de nombreux auteurs pour rendre compte de la réalité des comportements organisationnels des firmes à l'international tant sur les modalités de déploiement retenues que sur les facteurs clés de succès mais aussi d'échec. Cette théorie vise à appréhender ce phénomène au travers du concept de capacité d'internationalisation : sa réalité, ses modalités de mobilisation et d'exploitation. Selon Laghzaoui (2009), la théorie des ressources et des compétences permet d'expliquer pourquoi certaines firmes ne suivent pas l'approche séquentielle, à savoir lorsqu'elles disposent d'un stock d'actifs intangibles (des connaissances notamment) ou d'une « efficacité d'assimilation et d'apprentissage » supérieure (Gankema et al., 2000). Le rôle des dirigeants et leur expérience préalable constituent ici un facteur explicatif important (Fischer et Reuber, 1997; Dhanaraj et Beamish, 2003). Ce cadre théorique permet aussi de rendre compte du lien entre internationalisation et innovation : en reliant innovation, connaissances, capacités organisationnelles, compétences clés et routines organisationnelles (Penrose, 1959; Nelson et Winter, 1982; Rumelt, 1984; Wernefelt, 1984; Nonaka, 1994; Teece et Pisano, 1994). Ainsi, selon cette approche, le stock de connaissances relatives aux marchés et opérations

à l'international constitue la source essentielle de performance lors du déploiement à l'international, d'où l'importance portée sur l'analyse du processus de création interne de connaissances.

### **INTERNATIONALISATION ET RÔLES DES FILIALES**

Si les filiales sont les grandes absentes des théories relatives à l'internationalisation des firmes, elles ont cependant fait l'objet de travaux importants dans le cadre du fonctionnement des entreprises multinationales, en fin de processus d'internationalisation. L'approche retenue relève cependant principalement d'une logique instrumentale. Ainsi Michalet (1985) et plus récemment Saidani et Su (2008) distinguent les filiales relais (filiales marchés) des filiales ateliers en étudiant leur rôle dans la chaîne de valeur à un moment donné du processus d'internationalisation. A noter que Bartlett et Ghoshal (2000) et Feinberg (2000) proposent d'élargir l'approche des filiales en leur reconnaissant un rôle stratégique, voire une autonomie et un développement propre (Burgelman, 1983; Birkinshaw et Hood, 1998; Jarillo et Martinez, 1990; Taggart, 1997; Blankenburg Holm et Eriksson, 2000). Pour Andersson et Forsgren (2000) l'environnement de la filiale a une influence dans la détermination de son rôle auprès de la société mère.

Si la reconnaissance du rôle stratégique des filiales en phase de maturité constitue une avancée importante, la question sur leur rôle durant le processus d'internationalisation reste ouverte. En particulier, la reconnaissance de similitudes entre les processus d'innovation et d'internationalisation (Bilkey et Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981) nous amène à nous interroger sur le rôle des filiales dans ces innovations organisationnelles. Kostova (1999) étudie dans cette perspective les facteurs clés de succès du transfert de « pratiques » organisationnelles clés de la société mère vers les filiales et des filiales vers les sociétés mères. Le rôle des variables socio-culturelles dans la réussite du transfert de ces pratiques est ainsi mis en exergue. Ces travaux font écho aux résultats de Fan et Phan (2007) qui se sont plus directement intéressés aux attributs et modes d'entrées à l'international des firmes nées globales. Ils concluent à une absence de différence de nature entre les déterminants du modèle incrémental et du modèle de la firme née globale. En particulier, ils soulignent le rôle de la variable « distance culturelle » dans le modèle de développement des firmes nées globales, et le rôle des unités « délocalisées » dans la réduction de cette distance culturelle. Leurs travaux vont à l'encontre de la vision opposant les firmes nées globales qui ne seraient pas touchées par les contraintes culturelles et socio-institutionnelles aux firmes plus traditionnelles à l'internationalisation incrémentale.

A l'issue de notre revue de littérature, il semble donc que l'étude du rôle des filiales dans le processus d'internationalisation se limite dans la plupart des cas à une approche instrumentale de cette dernière, reléguée à une place, sinon



détachée du cœur décisionnel stratégique de la maison-mère, du moins peu ou pas impliquée dans les étapes d'internationalisation, en particulier aux stades précoces du processus. Même si certains auteurs (Kostova, 1999; Fan et Phan, 2007) reconnaissent dans une certaine mesure, et sur certains volets de l'internationalisation, l'importance des filiales, ils ne placent pas pour autant ces dernières dans un registre, sinon équivalent à celui de leur maison-mère, du moins proche d'une simultanéité de développement et d'importance dans la création de pratiques organisationnelles. Dans cette perspective, notre article propose une lecture revisitée du rôle de la filiale via une étude centrée sur la filiale elle-même et ses interrelations avec sa maison-mère, par opposition aux approches plus classiques précédemment citées.

Il s'agit ici en particulier, à partir d'une étude clinique, d'étudier la contribution d'une filiale à l'évolution du processus d'internationalisation d'une société naissante. La discussion des résultats de cette étude clinique va nous amener à poser plusieurs conjectures concernant le caractère symbiotique de la relation filiale-société mère et le rôle possible de cette relation dans la transformation d'un déploiement incrémental à l'international en un déploiement accéléré. Dans cette perspective, notre hypothèse de recherche est qu'une filiale peut, par sa dynamique propre, contribuer à modifier un processus d'internationalisation, dépassant ainsi les modèles standards d'internationalisation et créant une diversité de processus propre à lui conférer une dimension « éducative » vis-à-vis de sa maison-mère.

### **Etude clinique : le cas de la filiale française d'Innocent**

#### **PRÉSENTATION DU CAS ET DE LA MÉTHODOLOGIE**

Innocent est une entreprise britannique créée en 1999 par trois associés, Richard Reed, Adam Balon et John Wright, travaillant à l'origine dans la publicité pour le premier, et le conseil pour les deux autres. Ils se reconvertissent, suite à une réflexion autour de la question de l'hygiène de vie, dans la fabrication de smoothies, des jus de fruits mixés vendus ultra-frais dans la grande distribution et dans le circuit CHR (Cafés, Hôtels, Restaurants). Le positionnement de la marque Innocent s'articule autour de quelques valeurs phares : commercialiser uniquement des produits naturels et bons pour la santé, être pionniers dans l'utilisation d'ingrédients, de packaging et de processus de production développés dans un cadre social et environnemental responsable, partager les bénéfices avec des organisations caritatives, et prendre part aux débats sociétaux importants.

Associés avec Maurice Pinto, un homme d'affaire américain qui leur prête 250 000 £ pour démarrer, les trois associés font rapidement décoller les ventes, et en 2007, l'entreprise se classe 40<sup>e</sup> au classement UK des 100 entreprises privées à croissance la plus rapide. Innocent est la

seule entreprise à avoir figuré dans ce classement pendant quatre années consécutives. Avec 275 salariés et un chiffre d'affaires de plus de 100 millions £, Innocent représente aujourd'hui 71% d'un marché britannique des smoothies de 169 millions £, et l'entreprise vend chaque semaine 2 millions de bouteilles. En avril 2009, l'entreprise a annoncé la prise de participation de Coca-Cola dans son capital à hauteur de 30 millions £, afin de l'aider à financer son expansion européenne. L'entreprise a en effet engagé un développement à l'étranger qui se traduit aujourd'hui par plusieurs filiales en Europe: l'Irlande, la France, les Pays-Bas, le Danemark, la Belgique, l'Allemagne et l'Autriche.

L'étude de cas qui nous intéresse concerne la filiale française, qui représente aujourd'hui la filiale la plus importante du groupe Innocent en termes de nombre de salariés et de chiffre d'affaires. Le présent article utilise une méthodologie qualitative exploratoire (Glaser et Strauss 1967, Lee 1999) qui a semblé appropriée à l'étude approfondie des mécanismes à l'œuvre dans le cadre de l'internationalisation d'une filiale. Les données primaires mobilisées dans ce travail sont des entretiens semi-directifs réalisés en 2009 avec les salariés de la filiale Paris de Innocent. Nous avons mené au total six entretiens d'une durée de une à deux heures, ce qui nous a permis d'atteindre un effet de saturation, les enquêtés n'apportant plus d'informations originales par rapport à celles qui avaient déjà été recueillies. La simultanéité d'embauche des salariés de la filiale ainsi que le faible volume de salariés dans cette filiale (15 au total) et le travail de tous dans un même espace ouvert semblent expliquer la saturation rapide des informations lors des entretiens. Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription systématique. Le tableau 1 ci-dessous présente le profil des interviewés, illustrant notamment la diversité de leurs fonctions dans l'entreprise. C'est cette diversité de profils qui nous permet également d'expliquer la significativité des entretiens; en effet, les fonctions ressources humaines,

**TABLEAU 1**  
**Fonction des interviewés**

<b>Interviewés</b>	<b>Fonction dans l'entreprise à la date de l'interview</b>
1	Office Angel : communication interne/ externe et ressources humaines
2	Directeur Commercial GMS
3	Compte Clé National CHD
4	Key Account Manager
5	Directrice Marketing
6	Sales and Key Account Manager

N.B.: Pour des raisons de confidentialité, le nom des interviewés est volontairement occulté.

communication, commerciale et marketing sont représentées, qui rendent compte de la totalité des métiers présents au sein de la filiale Paris.

Par ailleurs, des données secondaires ont été mobilisées pour compléter et surtout valider les informations délivrées lors des entretiens. Plusieurs entretiens réalisés auprès des trois fondateurs de l'entreprise, ainsi que des entretiens réalisés auprès de plusieurs salariés de la filiale de Paris ont ainsi été collectés via Internet. Ce corpus de textes intégralement retranscrits a permis de créer un support solide à l'analyse du processus d'internationalisation. Par ailleurs, de nombreux documents émis par l'entreprise (histoire de l'entreprise, positionnement, communication) ainsi que d'autres documents émis par des organismes extérieurs à l'entreprise (étude de cas, articles de presse) ont été utilisés pour affiner la connaissance de l'histoire de l'entreprise, de sa stratégie et de ses développements, notamment dans le domaine des pratiques sociales internes de l'entreprise ainsi que dans celui de sa stratégie marketing. Ces bases ont pu être discutées et recoupées au travers des entretiens réalisés.

Finalement, nous avons mené une approche phénoménologique au sens de Giorgi (1985), s'appuyant d'une part sur le récit de l'histoire de l'entreprise, et d'autre part cherchant à expliciter le sens de cette histoire et du vécu des salariés. La retranscription des entretiens ainsi qu'un processus de réduction thématique et de codage ont permis l'élaboration d'une lecture de l'histoire de l'entreprise articulée autour des principales questions conceptuelles identifiées dans la littérature, à savoir : le rôle et l'expérience des dirigeants de l'entreprise, les capacités organisationnelles, et la capacité d'internationalisation. Cette structuration thématique permet d'isoler plus précisément les variables qui relèvent de la maison-mère et celles qui relèvent spécifiquement de la filiale.

## LES CONDITIONS DE L'INTERNATIONALISATION

### L'implantation de la filiale Innocent Paris : des fondateurs visionnaires

Après la création d'Innocent en Angleterre en 1999, le succès est rapidement au rendez-vous et dès 2003, le premier smoothie arrive sur le marché français, importé par une enseigne phare en matière de tendances : le magasin Colette. La Grande Epicerie du Bon Marché (Paris) suit le mouvement, et rapidement, un grossiste français, Fresh, prend en charge l'importation et la distribution des smoothies en France, mais c'est une première expérience malheureuse : le circuit logistique via un entrepôt en Belgique et les produits adaptés pour les marchés belge et français (étiquettes en français et en néerlandais) ne permettent pas un réel investissement sur le marché français, qui présente pourtant un potentiel. Les trois fondateurs d'Innocent le comprennent rapidement et décident d'ouvrir un bureau à Paris en 2005. Il y aura une équipe spécifique pour la France, avec

surtout une adaptation des packagings pour le marché français. Quatre personnes sont alors recrutées, chargées de la communication, de la logistique, du commercial pour trois d'entre elles, plus une personne qui a le titre de « office angel », un poste spécifique à Innocent, synthèse des fonctions ressources humaines, communication interne et communication externe. Fin 2006, un Directeur Général France est recruté. En juillet 2007, ce seront six personnes supplémentaires qui viendront compléter l'équipe initiale. Le premier contrat qui permet à la marque de percer en grande distribution est signé avec Monoprix, qui ouvre la voie aux autres grandes enseignes.

#### Encadré 1. Caractéristiques des fondateurs

Trois fondateurs, Adam Balon, Jon Wright et Richard Reed, possèdent à eux trois plusieurs caractéristiques qui en font des créateurs entrepreneurs, avec un fort potentiel d'engagement à l'international. Tous ont eu l'opportunité de voyager régulièrement à l'étranger au cours de leurs études ou de leurs premières années professionnelles. Deux d'entre eux ont travaillé à l'étranger : Adam Balon, qui a une formation en économie, a été Business Analyst chez Mc Kinsey à Johannesburg, puis Marketing Manager chez Virgin Cola, Jon Wright, qui est ingénieur, a été consultant chez Bain & Company à San Francisco; Richard Reed, qui a une formation en géographie, a travaillé chez DDB Londres, l'agence de communication. Tous citent les voyages ou la cuisine internationale comme faisant partie de leurs passions. C'est Adam Balon qui est en charge du développement international chez Innocent.

Par ailleurs, ces trois associés possèdent un fort réseau relationnel personnel et professionnel. Ils en font une force qui se matérialise dans leur capacité à concevoir une offre produit attendue par les consommateurs (leurs amis et leurs familles constituent le premier échantillon-test), dans leur aptitude à lever des fonds importants quand les banques leur tournent le dos (c'est le réseau amical qui leur permet de rencontrer Maurice Pinto, leur « Business Angel »), et surtout dans leur capacité à créer une entreprise à leur image, intégrant les valeurs personnelles qu'ils souhaitent faire partager au quotidien à leurs consommateurs et leurs salariés.

### La mise en œuvre de « l'esprit Innocent » : un atout organisationnel majeur

Chez Innocent en Angleterre, le développement de la filiale Paris est suivi par Adam Balon, en charge de l'internationalisation. C'est lui qui recrute les quatre premiers salariés, puis le Directeur Général de la filiale. En revanche, les recrutements suivants seront initiés par ce dernier. Les recrutés sont fortement « acculturés » à l'esprit d'Innocent, via une semaine d'« induction », un processus qui permet à toutes les nouvelles recrues, issues de la maison-mère ou d'une filiale, de découvrir tour à tour chacun des services

du siège, via des rencontres avec les responsables. L'idée sous-jacente est également de créer une cohésion entre les personnes qui participent à une même induction, comme le précise l'un des interviewés : *« En fait c'est en groupe, plusieurs personnes qui commencent ensemble, et du coup c'est un petit peu comme une promo (...) de plusieurs filiales, (...) du coup ça crée un truc vraiment super proche, quand on a des problèmes on s'appelle, voilà. Donc c'est vraiment très bien vu de leur part »*.

Par ailleurs, tous les outils mis en place par le service des ressources humaines (service appelé « People and Environment Team » chez Innocent) sont déployés de façon à intégrer les salariés de la filiale comme s'ils faisaient partie de la maison-mère : chaque nouveau reçoit un « road book », fascicule qui détaille tous les services offerts par Innocent à ses salariés (les clubs financés par Innocent, l'habitude de se réunir autour d'une bière le vendredi soir, etc.); les salariés peuvent participer à un concours appelé « scholarship », qui fait bénéficier à trois personnes quatre fois par an d'une bourse de 1000 € pour réaliser un projet atypique et extra-professionnel; des formations sont régulièrement proposées sur la base du volontariat (par exemple, le test « Myers Brink », qui permet d'identifier les quatre traits de personnalité dominants du salarié, afin de lui permettre de mieux se connaître pour communiquer avec les autres); le processus d'évaluation individuelle est conduit deux fois par an simultanément au siège et dans les filiales, et repose sur une notation du salarié par cinq de ses collègues; enfin le système de scorecard, permet l'évaluation de la filiale elle-même sur cinq points (le chiffre d'affaires,

le bénéfice, les parts de marché, le niveau de « brand awareness » et la « team happiness », c'est-à-dire l'ambiance au sein du groupe de salariés de la filiale).

### Une internationalisation à la fois standardisée et créative

La délégation de décision et l'autonomie sont des principes fondamentaux de fonctionnement de la filiale Paris. Les critères de recrutement des salariés contribuent à la mise en œuvre de cette autonomie : expérience préalable dans de grands groupes de l'agro-alimentaire (Danone, Coca-Cola), expérience internationale (séjours longs à l'étranger, double culture voire double nationalité), et un épisode professionnel ou personnel atypique qui leur confère une originalité en phase avec le positionnement de la marque Innocent dans son univers de concurrence : une marque responsable et impertinente. Par exemple, l'un des salariés interviewé a créé sa propre entreprise avant de rejoindre Innocent. C'est pour ces raisons qu'il paraît pertinent de parler ici d'internationalisation créative, dans la mesure où le profil des recrutés pour la filiale converge vers un esprit entrepreneurial, indépendant, où l'initiative individuelle est valorisée et même exigée : *« On est considéré comme un investissement vraiment fort puisque pour l'instant on fonctionne comme une start-up dont l'actionnaire principal est Innocent UK. (...) on est complètement responsables de tout ce qu'on a promis, tout ce qu'on s'est engagés à faire. »*

Parallèlement à cette recherche d'originalité individuelle, la culture d'entreprise de la filiale est très conforme à l'esprit du siège, et les références anglo-saxonnes très présentes naturellement au sein de l'équipe parisienne. En ce sens, on peut ici évoquer l'idée d'une « symbiose » telle que suggérée dans notre hypothèse de recherche : *« On a des moments d'évaluation qui sont exactement les mêmes pour tout le groupe, c'est en même temps, entretien bisannuel, on a tout un processus de feedback, avant les évaluations, où on demande à cinq personnes d'évaluer les autres personnes etc, c'est tout Innocent en même temps en Europe en même temps. », « Il y a tout ce qui est « development », la formation qu'on souhaite avoir ça aussi c'est global, donc ça c'est les procédures qui existent pour tout le monde en même temps exactement de la même façon, écrites en anglais, tout ça pourquoi, parce que les évaluations sont globales. », « On a les mêmes tableaux, les mêmes fichiers Excel, voilà, pour la comptabilité on travaille sur le même logiciel et c'est lié, tout est lié, donc ça aussi c'est global, tout le monde travaille sur le même logiciel, notre intranet c'est le même pour tout le monde, donc voilà toutes les infos sont au même endroit ».*

### Encadré 2. Capacités organisationnelles

Les capacités organisationnelles d'Innocent reposent essentiellement sur la flexibilité et la réactivité structurelles de l'organisation. Avec 250 salariés au siège à Londres, l'entreprise fonctionne encore en mode « start-up ». Un exemple concret : pour tout salarié de la filiale Paris (15 personnes en tout), il est extrêmement facile de dialoguer avec l'un des trois fondateurs : il suffit de décrocher son téléphone. Les contacts sont très fréquents, les échanges directs et simples. La réactivité est également prônée à tous les niveaux : un problème doit trouver sa solution rapidement, quitte à imaginer des solutions innovantes et radicales. C'est ainsi que face à des problèmes logistiques liés à l'acheminement des bouteilles vers la France via l'Angleterre et les Pays-Bas, la solution a été de créer une équipe spécialement pour la France, avec une très forte autonomie décisionnelle. D'un projet de distribution simple, l'entreprise s'est engagée dans un développement de filiale pour améliorer la qualité de l'offre. Le fonctionnement de la filiale, même après plusieurs années d'activité, est, comme la maison-mère, en mode « start-up » : autonomie de décision et rapidité d'action en sont les maître-mots.

A l'issue de l'examen des conditions dans lesquelles l'internationalisation d'Innocent s'est déroulée, il semble intéressant de mettre en exergue les dimensions de ce processus au regard des standards expliqués par les experts du modèle de l'internationalisation incrémentale d'une part, et par ceux du modèle des firmes nées globales d'autre

### Encadré 3. Choix stratégiques à l'international

Les choix de développement à l'international attestent de la capacité de l'équipe Innocent UK à identifier, dans un premier temps en Europe, des similitudes d'attentes d'un segment de consommateurs qui permettent la commercialisation des smoothies sans modification substantielle des produits. En France, en Allemagne, en Irlande, au Danemark, en Suède, en Autriche, les produits sont tous les mêmes, les formats sont tous identiques, sauf pour une référence en France. Seuls les packagings sont traduits et diffèrent parfois légèrement, essentiellement en réaction à la concurrence en rayon. Les relations avec les clients sont au centre du travail du marketing, avec des outils relationnels variés : messages sur packaging, publicité TV, site internet, newsletter, club « Famille Innocent », événements divers organisés pour les consommateurs (jeux, rassemblements...). Autre point important qui contribue à l'autonomie des équipes : chaque salarié recruté dans les filiales possède un solide bagage international, et a eu, au cours de son parcours personnel ou professionnel, un événement atypique qui en fait une personne particulièrement flexible et proactive.

part. Le Tableau 2 présenté ci-après reprend ces éléments en s'appuyant sur la typologie proposée par Rialp, Rialp, Urbano et Vaillant (2005).

Le principal enseignement de ce travail de comparaison des caractéristiques du cas étudié avec les « standards » issus de la littérature sur les firmes nées globales et les firmes à internationalisation incrémentale, est que nous nous trouvons ici face à un cas « hybride », en ce que la filiale française de Innocent présente une partie des caractéristiques d'une filiale issue d'un processus d'internationalisation progressif, mais prouve également une réalisation de cette internationalisation qui se rapproche d'un cas de firme née globale.

#### LES RELATIONS ENTRE LA SOCIÉTÉ-MÈRE ET LA FILIALE FRANÇAISE

Au premier abord, la société-mère semble marquer d'une forte empreinte la filiale, tant par la diffusion de sa culture d'origine, culture d'entreprise et culture anglo-saxonne, que par la diffusion d'outils managériaux qui lui permettent d'acculturer les nouveaux salariés de la filiale aux habitudes de travail du groupe. Le rôle du département des ressources humaines du siège londonien (appelé « people and environment team »), est en particulier fréquemment mentionné au cours des entretiens. En revanche, il apparaît assez rapidement que ce cadre culturel diffusé par la société-mère n'exclut pas la possibilité d'une vie autonome de la filiale. Les marques de confiance, nombreuses, émanant du siège, sont autant de preuves de la capacité

des dirigeants à faire confiance, à écouter, et à prendre en compte les remarques provenant des salariés de la filiale : « *En fait si on nous demande quelque chose, c'est ça, être « owner » de ce qu'on fait, vraiment propriétaires, et de se sentir fiers de ce qu'on fait* ». L'acceptation, par la maison-mère, de la non participation des salariés de Paris à certains des « quarterly meetings » qui semblent pourtant ponctuer de façon importante le rythme de travail des salariés du siège, traduit bien l'ouverture d'esprit et la considération des fondateurs pour la capacité des salariés d'une filiale à décider par eux-mêmes et pour eux-mêmes de leurs priorités stratégiques. La fixation autonome des objectifs de vente sont un autre exemple édifiant de cette confiance : « *On leur présente notre budget d'année, on leur dit « Pour faire ce chiffre d'affaire là, il nous faut ce budget là », validation « yes/no », et on fonctionne comme ça* », « *C'est nous qui nous [fixons] nos propres objectifs, on [ne nous dit pas] « ce sera ça », on dit « nous voilà nos objectifs, on a prévu ça », et c'est plutôt de l'ajustement sur « pourquoi on est là », et « pourquoi on est plus haut », (...), c'est plutôt de la cohésion et de la concertation qualitative* ». Le Tableau 3 présenté en page 68 illustre de façon plus précise les différentes modalités relationnelles entre le siège et la filiale française.

### Discussion, implications académiques et managériales

Dans cet article, nous nous sommes intéressés à l'étude d'un processus d'internationalisation à la frontière entre le processus incrémental classique tel que défini dans le modèle d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne 1977) et le modèle d'internationalisation rapide décrit par Rennie (1993), Oviatt et Mc Dougall (1994), Knight et Cavusgil (1996), ou encore Autio et al. (2000). Nous avons adopté le point de vue de la filiale afin d'étudier non pas les processus ou pratiques mises en œuvre par la société mère ou la firme prise comme un tout mais les relations entre une société filiale et sa société mère, et plus spécifiquement les contributions de cette dernière aux pratiques d'internationalisation du groupe. L'approche retenue est celle de l'étude clinique. La méthodologie de l'étude clinique vise à tester la plausibilité d'une grille d'analyse théorique et/ou à apporter des éclairages complémentaires sur les articulations potentielles entre plusieurs explications théoriques concurrentes. L'étude de cas permet par ailleurs d'illustrer en profondeur des arguments en permettant une « validation » ou une « infirmation » de certaines théories sur un cas d'espèce. L'étude de cas procède ainsi d'une démarche d'enrichissement de la grille de lecture théorique des processus d'internationalisation.

Cette étude clinique illustre l'existence de processus d'internationalisation hybrides, qui ne correspondent pas entièrement au cas de l'internationalisation incrémentale ni au cas des firmes nées globales. Nous avons montré que l'évolution du processus d'internationalisation n'est pas



**TABLEAU 2**  
**Les dimensions de l'internationalisation (1/2)**

Dimensions clés	Attributs	Modèle de l'internationalisation incrémentale	Modèle de la firme née globale	Le cas de la société Innocent
Caractéristiques du fondateur	Vision managériale	Marchés internationaux développés graduellement après avoir atteint une assise domestique solide	Vision globale des marchés dès la création	Marchés internationaux développés rapidement, juste après l'acquisition de l'assise domestique solide (UK)
	Expérience internationale préalable	Expérience préalable à l'international non appropriée ou de faible intérêt	Forte expérience internationale préalable des dirigeants ou des managers	Culture internationale correcte pour deux des trois fondateurs qui ont déjà travaillé dans un pays étranger (USA et Afrique du Sud)
	Engagement Managérial	Engagement général avec objectifs et tâches, mais pas directement en lien avec l'internationalisation	Fort engagement incluant des efforts et des challenges précoces sur l'international	Engagement managérial important dès le départ, via la recherche de fournisseurs à l'international
	Capacité de réseautage à l'international	Réseaux personnel et professionnel peu entretenus  Seuls les distributeurs étrangers semblent convenir au rythme graduel de l'internationalisation	Utilisation accrue des réseaux personnels et professionnels aux niveaux local et international.  Décisif pour une implantation précoce, rapide et réussie sur les marchés internationaux	Très forte utilisation des réseaux personnels et professionnels dès la création de l'entreprise. L'investisseur principal, qui n'est pas britannique, est contacté au départ via le réseau personnel (amical)
Capacités organisationnelles	Connaissance des marchés et engagement sur les marchés	En croissance lente, avec une connaissance préalable du marché domestique et des marchés internationaux	Elevée dès la création grâce à une connaissance supérieure de l'internationalisation	Acquisition de connaissance et engagement quasi-simultanés sur les marchés domestique et internationaux
	Nature et importance des actifs intangibles	La disponibilité et le rôle des actifs intangibles sont moins importants pour une internationalisation graduelle	Actifs intangibles uniques (habituellement du domaine des processus de management de la connaissance) critiques pour atteindre des objectifs d'internationalisation précoce	Actif intangible unique : la flexibilité et la réactivité des décisions sur le marché national et à l'international : un fonctionnement permanent en mode « start-up »
	Déterminants de la création de valeur	Produits moins innovants et de nature moins technologique, résultant en une moindre capacité de création de valeur	Forte création de valeur via la différenciation produit, des produits de technologie avancée, des innovations technologiques, et un leadership de qualité	Forte création de valeur via la différenciation produit (le premier smoothie sur chacun des marchés), une technologie reproductible, mais un concept produit cohérent avec l'image attendue par les consommateurs, et un leadership de qualité

### Les dimensions de l'internationalisation (2/2)

Dimensions clés	Attributs	Modèle de l'internationalisation incrémentale	Modèle de la firme née globale	Le cas de la société Innocent
Choix stratégiques à l'international	Etendue de la stratégie internationale	Une stratégie internationale plus réactive et moins ciblée sur une niche  Les marchés internationaux seront, au mieux, développés successivement et par ordre croissant de distance psychique	Une stratégie internationale très ciblée vers une niche et très proactive, développée dans des marchés porteurs, géographiquement disséminés dans le monde entier dès la création.	Une stratégie internationale très ciblée vers une niche, très proactive, développée dans des marchés porteurs, mais géographiquement limités à l'Europe avant une étape d'internationalisation plus éloignée géographiquement
	Gestion des relations clients à l'international	Entre les mains des intermédiaires aux stades précoces de l'internationalisation	Des groupes de consommateurs identifiés de façon très précise et très segmentée, avec une forte orientation client, avec une relation client de proximité ou même directe	Des groupes de consommateurs identifiés de façon très précise et très segmentée, avec une forte orientation client, avec une relation client de proximité ou même directe
	Intensité de la flexibilité stratégique	Flexibilité limitée pour s'adapter rapidement aux conditions et circonstances externes en mouvement	Flexibilité extrême pour s'adapter rapidement aux conditions et circonstances externes en mouvement	Flexibilité extrême pour s'adapter rapidement aux conditions et circonstances externes en mouvement

Source : Adapté de Rialp, Rialp, Urbano et Vaillant (2005)

nécessairement linéaire, que dans le cas d'espèce il subit une accélération en phase avec la montée en puissance de la filiale étudiée. Le point de vue retenu, celui de la filiale, est aussi original. Il permet de sortir de la vision ethnocentrique et participe à la reconnaissance du rôle des filiales dans la formation ou l'évolution des processus stratégiques d'un groupe. La filiale est ainsi reconnue comme une entité socio-culturelle autonome, disposant de ses codes propres, d'une forme d'autonomie, et contribuant à l'élaboration des choix d'internationalisation du groupe. Cette interprétation est cohérente avec les résultats récents relatifs à la « nature » des firmes nées globales (Fan et Phan, 2007), la théorie des ressources, et les approches assimilant l'internationalisation à une forme particulière d'innovation organisationnelle.

Concernant les résultats de Fan et Phan (2007) sur la « nature » des firmes nées globales, les observations réalisées soulignent différentes caractéristiques clés de la filiale qui résultent de choix stratégiques. L'importance de la variable « distance culturelle » est ainsi soulignée avec le rôle très particulier joué par le processus de recrutement des personnels des filiales étrangères ainsi que des critères retenus. La « réduction » de la distance culturelle entre la société mère anglaise et ses activités internationales est ainsi obtenue par le recrutement de personnels locaux dont les profils et les parcours sont cohérents et « proches » de la culture

initiale de la maison mère : profils atypiques, expérience de grands groupes ou de sociétés de conseil, fortes valeurs personnelles, recherche d'aventures collectives, goût pour la nouveauté, les challenges, culture de la performance. Nous pouvons par ailleurs noter deux caractéristiques clés de la filiale française : une culture de l'autonomie (des individus et de l'entité) adossée à des pratiques de remontées systématiques d'information ainsi que le développement d'un dialogue institutionnel filiale / groupe.

La « capacité » de la filiale à acquérir un stock de connaissances et de compétences spécifiques, dédiées non seulement au territoire de référence de la filiale mais aussi aux opérations internationales, puis la capacité de cette filiale à transférer, diffuser ces connaissances vers le siège et les autres filiales du groupe sont des éléments clés dans la compréhension de l'évolution du processus d'internationalisation du groupe. Le rôle de la filiale en tant qu'acteur social, producteur et diffuseur de connaissances est ainsi explicitement reconnu. Les innovations organisationnelles résultent dans ce cas d'espèce non seulement en l'accumulation de connaissances mais en l'échange et le partage de ces connaissances entre le siège et la filiale mais surtout entre la filiale et le siège. Si les observations réalisées sont cohérentes avec la théorie des ressources, elles articulent le processus d'accumulation et de diffusion des connaissances

**TABLEAU 3**  
**Les relations société-mère/filiale (1/2)**

Items	Observations (extraits d'interviews)	Commentaires
Processus de recrutement au sein de la filiale	<p>«Au départ ça se passait en Angleterre, c'était Adam, un des trois fondateurs, (...) et bien sûr en accord avec les Ressources Humaines britanniques, donc les «people and environment team» qui ont un responsable recrutements à l'international qui s'appelle Matt Ford (...) Il y a quand même une étape chez nous (à Paris), et si ça se passe bien, les gens partent en Angleterre rencontrer Matt Ford.»</p> <p>«Ils ne nous imposent rien du tout, c'est une validation, mais les gens qui ont été recrutés dans les sites ont l'esprit de toute façon. On est complètement propriétaires de ce qu'on fait»</p> <p>«Il y a des internationaux, il y a des bi-nationaux, les français recrutés ici c'est tous des gens qui ont vécu ou travaillé à l'étranger, qui ont un très bon niveau d'anglais.»</p>	<p>Le recrutement est décentralisé dans un premier temps, puis validé au siège en Angleterre.</p> <p>Forte autonomie de décision de la filiale dans le processus de recrutement, et soutien du siège.</p> <p>Profil très international des salariés recrutés pour la filiale française.</p>
Procédures / pratiques transmises du siège vers la filiale	<p>«Au moment de l'embauche, il y a une «induction», et donc on passe une semaine en Angleterre, généralement c'est dans le premier mois de l'embauche, et donc pendant une semaine on rencontre un responsable de chaque pôle essentiel (et tous les pôles sont essentiels) d'Innocent.»</p> <p>«On a des moments d'évaluation qui sont exactement les mêmes pour tout le groupe, c'est en même temps, entretien bisannuel, on a tout un processus de feedback, avant les évaluations, c'est tout Innocent en même temps en Europe. Il y a tout ce qui est «development», la formation qu'on souhaite avoir et ça aussi c'est global. Les notes sont globales, et à la fin sont avalisées par les trois fondateurs.»</p> <p>«Les décisions de promotion sont avalisées par les trois fondateurs, parce qu'ils considèrent qu'il faut être «fair» et donc il faut regarder «the big picture» et pas faire des cas particuliers.»</p> <p>«En termes de logistique et de production on a les mêmes tableaux, les mêmes fichiers Excel, pour la comptabilité on travaille sur le même logiciel et c'est lié, tout est lié, donc ça aussi c'est global, notre intranet c'est le même pour tout le monde.»</p> <p>«On communique en anglais dans tous les pays, en sachant qu'on a aucune obligation, mais c'est aussi le ton le plus facile, à l'anglo-saxonne, c'est très ouvert.»</p> <p>«Il y a cinq valeurs chez Innocent, et c'est devenu «corporate» même si le terme ne s'applique pas exactement à Innocent : être généreux, être naturel, être commercial, être responsable, être entrepreneurial. A titre professionnel mais aussi personnel.»</p>	<p>Les pratiques et procédures émises par le siège concernent principalement la gestion des ressources humaines, notamment la question des évaluations annuelles qui sont dans toutes les filiales identiques à celles du siège, la gestion de la formation, et la motivation des équipes.</p> <p>Les outils de gestion interne sont identiques et liés informatiquement dans tous les pays.</p> <p>Le référentiel anglo-saxon est plébiscité afin de faciliter les échanges et le respect de l'esprit d'entreprise à l'origine d'Innocent.</p> <p>Les valeurs-phares de l'entreprise sont diffusées dans les filiales.</p>

## Les relations société-mère/filiale (2/2)

Items	Observations (extraits d'interviews)	Commentaires
Problèmes résolus par la société mère	« On bénéficie d'une société qui existe depuis dix ans et qui a sans doute déjà fait les erreurs qu'on va éviter de faire nous. »	Pas de problème précis identifié comme ayant été résolu par la maison-mère.
Problèmes résolus par la filiale	« Quand la logistique était encore en Hollande, des fois les livraisons, on nous livrait sur un trottoir, il faisait 30 degrés dehors, il fallait jeter parce que c'était fichu, c'était jamais bien labellisé, et puis Innocent disait si vous avez des invendus, on vous les reprend, on ne savait pas quoi en faire, et ça, ça a été résolu ici, c'est nous qui avons trouvé les solutions. »	Manque d'expérience du siège sur la prestation logistique parce que le circuit en Angleterre repose sur un prestataire de service externe. Délégation totale à la filiale française pour la résolution du problème.
Autonomie / marges de manœuvre de la filiale	<p>« C'est nous qui nous fixons nos propres objectifs, on ne nous dit pas « ce sera ça », nous on dit « voilà nos objectifs, on a prévu ça » et c'est plutôt ensuite de l'ajustement sur « pourquoi on est là » et « pourquoi on est plus haut que prévu », « pourquoi on est là plutôt que là, comment on peut faire », c'est plutôt de la cohésion et de la concertation qualitative. »</p> <p>« Les packaging, la communication sont faits à 98% en interne (dans la filiale), c'est Matt et Sophie qui s'en occupent. On prend juste de l'assistance pour l'exécution, mais la création est faite ici. »</p> <p>« Il y a un truc qu'on appelle la scholarship ici, ça donne l'occasion quatre fois par an à trois personnes de bénéficier d'une bourse de 1000 £ pour faire un truc qu'ils ont envie de faire mais qui peut être complètement fou. Et ça c'est vraiment la quintessence de monter un projet, de le défendre devant tout le monde et tout le monde vote toutes filiales confondues, les projets sont présentés et chacun vote. Du moment qu'il y a un côté « je me prends en main, je suis entreprenant, j'ai un projet et je veux le mener à bien ». Et c'est vraiment très représentatif de comment ça se passe sur tout ce qu'on fait. »</p> <p>« On a complètement voix au chapitre. Du moment qu'on a un projet, qu'on l'a bien monté et bien argumenté, on a complètement voix au chapitre pour le défendre, et plus souvent que pas, on obtient gain de cause. On n'est pas du tout freinés et brimés, au contraire, on est très soutenus. »</p> <p>« Tout le monde a le droit, a voix au chapitre, et après la décision, le sign-off final, c'est les trois fondateurs, quand vraiment c'est quelque chose de très important, stratégiquement. »</p>	<p>Très forte délégation et très forte autonomie de la filiale. Forte responsabilisation (fixation autonome des objectifs). Forte valorisation de l'esprit d'entrepreneur, et de la réalisation de projets. Forte écoute interne, et pratique démocratique de la prise de décisions. Fort soutien du siège.</p> <p>Forte implication et responsabilité assumée des fondateurs.</p>
Solutions / pratiques de la filiale reprise par la société mère (éventuellement) déployées auprès d'autre filiale	« On a des quarterly meetings, tous les trois mois, et donc à une époque, tout le monde allait en Angleterre, et finalement on a changé ça, c'est nous (Paris) qui avons dit « ça nous fait perdre de l'argent et beaucoup de temps, c'est pour parler essentiellement de l'Angleterre alors que nous on aimerait bien travailler un peu plus sur nos résultats, donc, on ne va plus le faire », et ça ça a été du coup étalé aux autres filiales. »	Les suggestions de la filiale sont écoutées et prises en compte, quitte à remettre en cause des pratiques internes qui relèveraient d'une culture d'entreprise « indéfectible » dans d'autres organisations.



autour de la relation société-mère/filiale. Cette relation et le lien entre cette relation et la production d'innovation peuvent être rapprochés des travaux de Allard-Poesi et Meier (2000) qui étudient les dynamiques d'innovation entre sociétés filiales et sociétés mères dans le cadre de situations de post-acquisitions. Ils soulignent ainsi l'importance des rapports entre les deux entités dans le développement des innovations et la nécessité d'une gestion différenciée de la filiale. En d'autres termes, une filiale peut jouer un rôle de catalyseur et transformer un processus d'innovation. La relation « symbiotique » à l'origine de l'innovation organisationnelle résulte ainsi de la reconnaissance de l'autre, du développement d'une culture autonome adossée à des normes et des codes propres, ainsi que de la création de dispositifs de « réduction » des distances culturelles.

Cette recherche nous amène ainsi à poser plusieurs conjectures concernant le caractère symbiotique de la relation filiale-société mère et le rôle de cette relation dans la transformation d'un déploiement incrémental à l'international en un déploiement accéléré, proche, à l'issue du processus de symbiose, d'un déploiement caractéristique d'une firme née globale. Dans cette perspective, la filiale pourrait jouer un rôle de catalyseur dans la « transformation » du processus d'internationalisation de la firme. La reconnaissance de la filiale comme acteur socio-culturel autonome, disposant de codes et de normes propres nous amène à sortir de la vision ethnocentrique de la firme internationale, au début notamment du processus d'internationalisation.

Les implications managériales des constats évoqués plus haut sont multiples. Tout d'abord, des recommandations peuvent être formulées concernant l'importance de la proximité culturelle entre les salariés de la maison-mère et ceux de la filiale. Il est notamment possible de suggérer la définition de profils spécifiques chez les futurs salariés de la filiale en termes d'expérience internationale, d'autonomie et de capacité d'adaptation. Ces recommandations s'opposent en particulier à la vision ethnocentrique par laquelle les maisons-mère recrutent pour leurs filiales en priorité des profils « locaux » issus de la culture du pays d'implantation de ces dernières. Ensuite, des conseils peuvent être prodigués à propos de la mise en place de procédures organisationnelles au sein de la filiale. Il semble en effet que la diffusion des outils et procédures d'origine de l'entreprise auprès de la filiale contribue dans une certaine mesure à l'assimilation de cette culture par les salariés de la filiale. En revanche, il semble aussi que le libre-arbitre dont disposent ces mêmes salariés sur un certain nombre de sujets tels la définition des objectifs, la gestion autonome du budget, ou encore la possibilité de prendre une position parfois différente de la ligne conseillée par la maison-mère contribue à la responsabilisation de ces mêmes salariés. Enfin, la dernière recommandation concerne la création d'une véritable culture d'entreprise articulée autour de valeurs fédératrices qui transcendent l'identité nationale de chacune des filiales créées. Il semble en effet qu'une telle prégnance cultu-

relle permette une adhésion salariale dès le processus de recrutement.

## Conclusion

Le présent article a tenté d'éclairer le rôle particulier des filiales dans le processus d'internationalisation. Partant du constat selon lequel de nombreux auteurs ont identifié la filiale comme étant l'aboutissement d'un processus d'internationalisation, fut-il incrémental ou au contraire quasi simultané à la création de la société-mère, il semblait intéressant de considérer la filiale non plus comme un résultat mais bien comme un acteur contribuant activement à l'élaboration d'une culture internationale se diffusant au sein de la société-mère d'une part, et d'autre part, contribuant, par sa capacité d'innovation organisationnelle, à l'accélération du processus d'internationalisation. C'est ce rôle observé de catalyseur, source d'une meilleure implantation à l'étranger pour la firme, qui nous conduit à émettre l'hypothèse de l'existence de filiales « éducatives », capables par elles-mêmes d'apprendre à la maison-mère à mieux s'internationaliser. De futures recherches pourraient permettre de vérifier cette assumption à travers l'étude d'autres cas similaires, et dans des contextes d'internationalisation intégrant des distances culturelles variées : notre travail est en effet limité à la seule entreprise au centre de cette étude. Cette approche exploratoire aura permis de revaloriser le rôle de la filiale dans le cadre des travaux sur le processus d'internationalisation, en se détournant résolument d'une approche parfois trop ethnocentrique de ce processus. Elle aura également fourni des arguments destinés aux dirigeants d'entreprise quant à la mise en œuvre de leur processus de création de filiale(s).

## Bibliographie

- ALLARD-POESI, Florence; MEIER, Olivier (2000). « Une analyse moscovicienne des processus d'innovation et de changement: apports et illustrations », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 36, 2000, p. 48-68.
- ANDERSEN, Otto (1993). "On the internationalization process of firms : A critical analysis", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n°2, p. 209-231.
- ANDERSSON, Ulf; FORSGREN, Mats (2000). « In search of centre of excellence: Network embeddedness and roles in multinational corporations », *Management International Review*, vol. 40, n°4, p. 329-350.
- AUTIO, Erkko; SAPIENZA, Harry J.; ALMEIDA, James G. (2000). « Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°5, p. 909-924.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra (2000). *Transnational management*, USA : McGraw-Hill, 877 p.
- BILKEY, Warren; TESAR, George (1977). « The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 93-98.

- BIRKINSHAW, Julian; HOOD, Niel; JONSSON, Stefan (1998). «Building firm-specific advantages in multinational corporations : The role of the subsidiary initiative», *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°3, p. 221-241.
- BLANKENBURG HOLM, Désirée et Eriksson, Kent (2000). «The Character of Bridgehead Relationships», *International Business Review*, vol. 9, n°3, p. 191-210.
- BURGELMAN, Robert A. (1983). «A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n°2, p. 223-244.
- CAVUSGIL, Tamer (1980). «On the Internationalization Process of Firms», *European Research*, vol. 8, n°6, p. 273-281.
- CHERRET, Foued (2010). «Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires – La Présence de Danone en Algérie», *Revue Française de Gestion*, n°201, p. 45-64.
- COVIELLO, Nicole E.; MCAULEY, Andrew (1999). «Internationalization and the small firm: A review of contemporary empirical research», *Management International Review*, vol. 39, n° 3, p. 223-237.
- DHANARAJ, Charles A.; BEAMISH, Paul W. (2003). «Resource-based approach to the study of export performance», *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 3, p. 242-261.
- DUNNING, John H. (1980). «Toward an eclectic theory of international production : Some empirical tests», *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n°1, p. 9-31.
- ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan; MAJKGARD, Anders; SHARMA, Deo (1997). «Experiential knowledge and cost in internationalisation process», *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n°2, p. 337-360.
- ERRAMILI, Krishna (1991). «The experience factor in foreign market entry behavior of service firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n°3, p. 479-501.
- FAN, Terence; PHAN, Phillip (2007). «International new ventures: revisiting the influences behind the 'Born Global' Firm», *Journal of International Business Studies*, vol. 38, p. 1113-1131.
- FEENSTRA, Robert C.; ROSE, Andrew K. (2000). «Putting things in order: trade dynamics and product cycles», *Review of Economics and Statistics*, vol. 82, n°3, p. 369-382.
- FEINBERG, Susan.E. (2000). «Do world product mandates really matter», *Journal of International Business*, vol. 31, n°1, p. 155-167.
- FISCHER, Eileen; REUBER, Rebecca A. (1997). «The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs», *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n°4, p. 807-825.
- FORSGREN, Mats (2002). «The concept of learning in the Uppsala Internationalization Process Model : A critical Review», *International Business Review*, vol. 11, n°3, p. 257-277.
- GANKEMA, Harold G.J.; SNUIF, Henoeh R.; ZWART, Peter S. (2000). «The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory», *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 4, p. 15-27.
- GIORGI, Amedeo (1985). «The phenomenological psychology of learning and the verbal learning tradition», in A. Giorgi, (Ed.), *Phenomenology and psychological research*, Pittsburgh: Duquesne University Press, 216 p.
- GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm L. (1967). *The discovery of grounded theory*, Chicago: Aldine de Gruyter, 271 p.
- HYMER, Stephen H. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press, 1960/1976, 275 p.
- JARILLO J. Carlos; MARTINEZ, Jon. I. (1990). «Different Roles for Subsidiaries : The Case of Multinational Corporations in Spain», *Strategic Management Journal*, vol. 11, n°7, p. 501-512.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik (1977). «The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n°1, p. 23-32.
- JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn (1975). «The internationalization of the firm - four Swedish cases», *Journal of Management Studies*, vol. 12, n°3, p. 305-322.
- KINDLEBERGER, Charles P. (1969). *American business abroad*, New Haven, CT: Yale University Press, 225 p.
- KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, Tamer (1996). «The born global firm : A challenge to traditional internationalization theory», in Tage Koed Madsen (ed), *Advances in International Marketing*, vol. 8, Greenwich, CT: JAI Press, p. 11-26.
- KOSTOVA, Tatiana (1999). «Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective», *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp.308-324.
- LAGHZAOU, Soulaïmane (2009). «Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences», *Management et Avenir*, vol.2, n°22, p. 52-69.
- LEE, Thomas W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*, Sage, Thousand Oaks, 192 p.
- MEIER, Olivier; SCHIER, Guillaume (2005). *Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance*, Editions Dunod, Paris, 344 p.
- MICHALET, Charles-Albert (1985). *Le capitalisme mondial*, PUF, Paris, 368 p.
- MOEN, Oystein; SERVAIS, Per (2002). «Born global or gradual global ? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises », *Journal of International Marketing*, vol. 10, n°3, p. 49-72.
- NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press : Cambridge, MA, 454 p.
- NONAKA, Ikujiro (1994). «A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organization Science*, vol. 5, n°1, p. 14-37.
- OVIATT, Benjamin M.; McDUGALL, Patricia P. (1994). «Toward a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n°1, p. 45-64.
- PENROSE, Edith T. (1959). *Theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York.
- PRAHALAD COIMBATORE K.; HAMEL Gary (1990). «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, vol. 68, n°3, p. 79-91.

- REID, Stan D. (1981). «The decision-maker and export entry and expansion», *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n° 2, p. 101-111.
- RENNIE, Michael W. (1993). «Born Global », *McKinsey Quarterly*, vol. 4, p. 45-52.
- RIALP, Alex; RIALP Josep; Urbano, David; Vaillant, Yancy (2005). «The born-global phenomenon: A comparative case study research», *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, n°2, p. 133-171.
- RUMELT, Richard P. (1984). «Toward a strategic theory of the firm», in R.B. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ. pp. 556-571.
- SAIDANI, Chiraz; SU, Zhan (2008). «L'extension du rôle des filiales dans les pays en développement : le cas de la Tunisie», *Management International*, 2008, vol. 12, n°4, p.25-44.
- TAGGART, James H. (1997). «An evaluation of the integration-responsiveness framework : MNC manufacturing Subsidiaries in the UK », *Management International Review*; Fourth Quarter, vol. 37, n°4, p. 295-318.
- TEECE, David J.; PISANO GARY (1994). «The dynamic capabilities of firms: An introduction», *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n°3, p. 537-556.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy (1997). «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, p. 509-533.
- VERNON, Raymond (1966). «International investment and international trade in the product cycle», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, n°2, p. 190-207.
- WERNERFELT, Birger (1984). «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 450 p.